

Galison, Sonja

## **Personalentwicklung als wissenschaftliche und berufspolitische Aufgabe. Ergebnis einer Befragung**

*Der pädagogische Blick 15 (2007) 4, S. 238-246*



Quellenangabe/ Reference:

Galison, Sonja: Personalentwicklung als wissenschaftliche und berufspolitische Aufgabe. Ergebnis einer Befragung - In: Der pädagogische Blick 15 (2007) 4, S. 238-246 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-58434 - DOI: 10.25656/01:5843

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-58434>

<https://doi.org/10.25656/01:5843>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# **BELTZ JUVENTA**

<http://www.juventa.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, veröffentlichen oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis  
in pädagogischen Berufen

15. Jahrgang 2007 / Heft 4

Editorial ..... 195

## *Thema:*

*Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung in pädagogischer Tätigkeit*

Stephan Ellinger

Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit in Jugendhilfewerken .. 196

Julia Schütz

Zwischen Beanspruchung und Burnout: Wechselseitige Zufriedenheitszuschreibungen im System des lebenslangen Lernens ..... 216

Marion Güntert / Karin Schleider

Studienbezogene Lern- und Arbeitsstörungen bei Studierenden der Pädagogik ..... 226

## *Aktueller Beitrag*

Sonja Galison

Personalentwicklung als erziehungswissenschaftliche und berufspolitische Aufgabe – Ergebnisse einer Befragung ..... 238

## *Aus der Profession*

Call for Papers: Zwischen Selbstvermarktung und Legitimation:

Kosten – Nutzen – Bilanz erziehungswissenschaftlicher Arbeit  
(Der Vorstand des BV-Päd. e.V.) ..... 247

## *Aus der Disziplin*

Expertise „Zukunft Lebenslangen Lernens“ in Bremen (Eva Kubsch und Anke Grotlüschen) ..... 248

DGfE-Sektion Erwachsenenbildung tagte in Bremen (Franziska Bonna und Anke Grotlüschen) ..... 248

Trends in Adult and Continuing Education in Europe (Sandra Löher) 249

## BV-Päd. Intern

Drei neue Gesichter in der Geschäftsstelle des BV-Päd. e.V. (*Sandra Brämik, Nadine Lauwigi und Marina Angstmann*) ..... 250

## Rezensionen

Angela Venth: Gender-Porträt Erwachsenenbildung.  
(*Sarah Siekmann*) ..... 252

Olfa Dörner: Umgang mit Wissen in betrieblicher Praxis. Dargestellt  
am Beispiel kleiner und mittelständischer Unternehmen aus Sachsen-  
Anhalt und der Region Bern (*Birte Egloff*) ..... 254

Ausgabe	Thema	verantw. Redaktion	Abgabe von Manuskripten
H2 2008	Der europäische Bildungsraum: Jugendhilfe im Vergleich, Freizügigkeit des Fachpersonals	Hilmar Peter	15.01.2008
H3 2008	Neue Organisationsformen pädagogischen Handelns (Schule, Jugendarbeit und Weiterbildung)	Monika Kil/ Dieter Nittel	15.04.2008
H4 2008	Elternbildung	Anne Schlüter	15.06.2008
H1 2009	Kosten-Nutzen-Bilanzen pädagogischer Arbeit	Vorstand BV-Päd.	15.09.2008
H2 2009	Entwicklung des Sozialstaates, Bürgerschaftliches Engagement	Hilmar Peter	15.12.2008
H3 2009	Kompetenzentwicklung (inkl. Doppelqualifikationen)	Anne Schlüter	15.03.2009
H4 2009	Qualität von Beratungsformen	Monika Kil/Dieter Nittel	15.06.2009

## Liebe AbonnentInnen,

leider sehen wir uns gezwungen, die Bezugspreise dieser Zeitschrift zu erhöhen. Ab 2008 kostet das Abonnement € 37,-. Die Versandkosten betragen unverändert € 4,20 im Inland und € 10,50 im Ausland.

Wir hoffen auf Ihr Verständnis.

Juventa Verlag

# Personalentwicklung als wissenschaftliche und berufspolitische Aufgabe

Ergebnis einer Befragung<sup>1</sup>

---

*Vor dem Hintergrund eines prozentual eher noch gering zu bezeichnenden Verbleibs von Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen in der Privatwirtschaft, respektive der Personalentwicklung, werden Untersuchungen insbesondere zum Interesse von zukünftigen Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildnern hinsichtlich dieses Tätigkeitsbereichs angestellt und Konsequenzen für die hochschulische Ausbildung im Studienschwerpunkt Erwachsenenbildung formuliert.*

## 1. Personalentwicklung (PE) als Phänomen der Entgrenzung des Pädagogischen

Der in der öffentlichen Diskussion immer stärker geforderte Aufbau an Fach- und Führungskräften für die deutsche Wettbewerbsfähigkeit im Zuge der Globalisierung sowie das Wissen um die demografische Entwicklung, erfordert nicht nur eine Verbesserung der schulischen Erstausbildung, sondern auch eine verstärkte Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung in der Privatwirtschaft. Damit wurde vor allem in Großunternehmen mit der Personalentwicklung ein Einfallstor für die Pädagogisierung eines nicht-pädagogischen Lebensbereichs geschaffen.

Der unter dem Stichwort der Entgrenzung diskutierte Wandel (vgl. Lüders/Kade/Hornstein 2006) in der Gesellschaft lässt, neben vielen anderen Veränderungen, die Pädagogik und die Privatwirtschaft einander annähern und ist ein wesentlicher Grund dafür, weshalb die Personalentwicklung als Tätigkeitsfeld für (Erwachsenen-)Pädagogen/-innen in den Blick rückt. Das Erschließen neuer Tätigkeitsfelder ist zwar ein gleichsam in der Berufskultur der Erwachsenenbildner/-innen verankerter Bestandteil, doch lassen die Entgrenzungstendenzen des Pädagogischen in die Wirtschaft die Erwachsenenbildnerin bzw. den Erwachsenenbildner geradezu prädestiniert für das Arbeitsfeld der Personalentwicklung erscheinen.

Betrachtet man die Personalentwicklung genauer, so zeigt sich, dass der Pädagogik im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zukommt. So sind pädagogische Elemente in den Definitionen, Inhalten und Zielen der

---

<sup>1</sup> Die vorliegenden Ergebnisse wurden im Rahmen einer Diplomarbeit zum Thema „Personalentwicklung als (erwachsenen-)pädagogisches Tätigkeitsfeld – Eine theoretische und empirische Betrachtung“ im Schwerpunkt Erwachsenenbildung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt ermittelt.

Personalentwicklung verankert (vgl. Mentzel 2005) und die erziehungswissenschaftlichen Teildisziplinen tragen wesentliche Erkenntnisse zum Gegenstand Personalentwicklung bei (vgl. Harney 1998; Huisinga/Lisop 1999; Geißler 2000; Mudra 2004; Becker 2005). Insbesondere die Fachliteratur zum Themenfeld Personalentwicklung greift verstärkt pädagogische Wissensselemente auf (vgl. Mentzel 2005; Bröckermann/Müller-Vorbrüggen 2006). Ferner zeigen die Pädagogisierung der Wirtschaft und die Ökonomisierung der Pädagogik (vgl. Nittel 1996), dass sich beide Bereiche, trotz teilweise artikulierter Vorbehalte, einander annähern. Die These von der Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien weist zudem darauf hin, dass beide Maximen zusammen, im Rahmen einer funktionierenden Personalentwicklungspraxis, ein notwendiger Bestandteil sind (vgl. Harteis/Bauer/Coester 2004).

## **2. Etablierung eines erziehungswissenschaftlichen Diskurses zum Themenfeld Personalentwicklung**

Dass die Personalentwicklung große Teile ihres Wissens aus der Erziehungswissenschaft schöpft bzw. über pädagogische Wissensbestände verfügt, wurde bis vor kurzem weder von der Erziehungs- noch von der Wirtschaftswissenschaft ausreichend gewürdigt. Sausele (2005a) stellt für den wirtschaftlichen Bereich fest: „Pädagogische Prinzipien spielen zwar eine Rolle im unternehmerischen Kontext; sie werden aber häufig nicht als solche ausgewiesen und bewusst eingesetzt“ (ebd., S. 222). Jedoch scheint sich allmählich ein Wandel heraus zu kristallisieren. Neben einem beginnenden Diskurs in der Erziehungswissenschaft, wird sich auch die Wirtschaftswissenschaft den pädagogischen Elementen in der Personalentwicklung bewusst. So beschreibt Müller-Vorbrüggen (2006): „Ein vergleichender Blick in die führenden wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbücher zur Personalentwicklung verdeutlicht ihre Entwicklung in Deutschland. (...) Mit den Lehrbüchern Manfred Beckers und Peter Mudras hat das betriebswirtschaftliche Hochschulfach Personalentwicklung in Deutschland erst eine sachgemäße, wissenschaftliche Kontur gefunden. Peter Mudra kommt das besondere Verdienst zu, die wesentliche [sic!], aber bislang etwas vernachlässigten *betriebspädagogischen Grundlagen der Personalentwicklung* systematisch aufgezeigt zu haben“ (ebd.: 6f.; Herv. i. O.).

Warum die Personalentwicklung bislang nicht von einem erziehungswissenschaftlichen Diskurs begleitet wurde und eher den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet wird, müsste noch ausführlicher geklärt werden. An dieser Stelle seien nur einige Gründe dargestellt, die die Auseinandersetzung insbesondere der Erwachsenenbildung mit dem Gegenstand verhindert haben könnten. Nittel/Marotzki (1997) beschreiben, dass „die Rahmenordnung für die Diplomprüfung in der Erziehungswissenschaft (von 1968) den beruflichen und betrieblichen Bildungskontext als potentiell Arbeitsfeld von vornherein vor[sah; S. G.]. Das diese frühe beschäftigungsstrategische Option aus dem Blick geraten ist, lag unter anderem an der bildungspolitisch begründeten Prioritätensetzung zugunsten der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung sowie Arbeitsfeldern mit großer Affinität gegenüber dem Projekt der Gesellschaftsreform“ (ebd., S. 5). Kade/Nittel/Seitter (1999) sprechen gar von der „Strahlkraft der öffentlichen Erwachsenenbildung als eigentliches Gravitationszentrum der Professionalisierung“ (ebd., S. 144), die eine Auseinander-

setzung mit der Personalentwicklung als betrieblichem Bildungsbereich verhindert haben könnte. Göhlich (2005), der in Bezug auf die Organisationsentwicklung vermutet, dass die Psychologie „genau jenes Terrain einfach schneller besetzt [hat; S. G.], das die Pädagogik am ehesten hätte besetzen können“ (ebd., S. 11) sieht den Grund unter anderem „in der von der Pädagogik ideengeschichtlich gepflegten Distanz zu Beruf und Betrieb“ (ebd., S. 12), die der Humboldtschen Forderung nach einer „Ausgrenzung des Beruflichen und Ökonomischen aus der Allgemeinbildung“ (ebd.) entspricht. Die These der Entgrenzung des Pädagogischen hat nun den Blick der Disziplin dafür geöffnet, dass „Lehr-/Lernsituationen nicht nur im Rahmen von Bildungsorganisationen, sondern auch in Einrichtungen mit einer primär anderen Zielrichtung vorkommen (können)“ (Kade/Seitter 2002, S. 284). Unter anderem ihr ist es zu verdanken, dass sich nun doch ein pädagogischer Diskurs zur Personalentwicklung entwickeln kann.

### **3. Beruflicher Verbleib von Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen in der Personalentwicklung**

Bereits heute sind Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen in der Personalentwicklung tätig. Dies zeigt u. a. die Berufsverbleibsstudie von 2001, vorgelegt von Krüger/Rauschenbach u. a. (2003). In diesem Kontext beschreiben Kleifgen/Züchner, dass von 2.413 befragten Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen 2,6 Prozent in dem Arbeitsfeld Personalentwicklung/Organisationsentwicklung beschäftigt sind. Von diesen 2,6 Prozent entfallen wiederum 67,7 Prozent auf diejenigen, die zuvor in der Studienrichtung Erwachsenenbildung/Weiterbildung studiert haben. Ferner wird die betriebliche Aus- und Weiterbildung mit einer Nennung von insgesamt 2,5 Prozent, von denen 60 Prozent auf die Studienrichtung Erwachsenenbildung/Weiterbildung entfallen, benannt (ebd.).

Das Tätigkeitsfeld der Personalentwicklung wird somit noch nicht, den Möglichkeiten von Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen entsprechend, ausreichend in Anspruch genommen. Vielmehr scheinen Betriebswirte/-innen oder Psychologen/-innen in diesem Segment vertreten, und seitens der Arbeitgeber gesucht zu sein. Es hat jedoch den Anschein, als könne ein Trend, vor allem bei Erwachsenenbildner/-innen, hin zu diesen neuen Aufgabenfeldern ausgemacht werden, der durch zunehmende Diskurse und Forschungsprojekte begleitet wird (vgl. Frey 2005; Frey 2007; Sausele 2005).

### **4. Ergebnisse einer Befragung von Studierenden der Erwachsenenbildung**

Ob die Personalentwicklung tatsächlich näher in den Fokus der Pädagoginnen und Pädagogen, insbesondere der Studierenden der Erwachsenenbildung, gerückt ist, wurde anhand einer empirischen Untersuchung überprüft. Die Erhebung wurde im Zeitraum vom 20. Mai bis 31. August 2006 an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt in nahezu sämtlichen Veranstaltungen am Fachbereich Erziehungswissenschaften, in denen die Möglichkeit bestand Leistungsnachweise der Studienrichtung Erwachsenenbildung zu erwerben, durchgeführt. Es nahmen insgesamt 92 Studierende an der Befragung teil. Die Studentinnen (n=77) und Studenten (n=15) waren im Alter zwischen 20 und 47

und studierten mehrheitlich im Diplomstudiengang (78,3 Prozent; n=72), während 21,7 Prozent (n=20) im Magisterstudiengang Erziehungswissenschaften eingeschrieben waren. Alle Befragten studierten schwerpunktmäßig Erwachsenenbildung. Die überwiegende Mehrzahl von 90,2 Prozent (n=83) befand sich im Hauptstudium, während nur 5,4 Prozent (n=5) Studierende im Grundstudium waren. Durchschnittlich studierten die Befragten seit 7,93 Fachsemestern, wobei die Werte zwischen 2 und 19 Semestern rangierten.

Als Forschungsinstrumentarium wurde ein drei Seiten umfassender teilstandardisierter Fragebogen eingesetzt. Die Fragebogenkonstruktion enthält sowohl geschlossene als auch offene Fragen, denen eine Frage mit Antwortvorgabe vorgeschaltet ist, die eine zusätzliche qualitative Analyse der gewonnenen Daten zulässt. Fragen, Skalen und Items der geschlossenen Fragen wurden in Passung an das Forschungsinteresse gewählt, da für dieses Forschungsprojekt auf keine fertigen oder standardisierten Forschungsinstrumente zurückgegriffen werden konnte. Als Antwortmöglichkeit dient eine vierstufige Skala mit den Antwortvorgaben „ja, trifft voll zu“, „eher ja“, „eher nein“ und „trifft nicht zu“, die um die Option „ich habe mir dazu (noch) keine Gedanken gemacht“ erweitert wurde. Diese Erweiterung der Antwortvorgabe bietet die Möglichkeit auch diejenigen Befragten mit einzubeziehen, die sich noch keine Meinung zum Gegenstandsfeld Personalentwicklung gebildet haben.

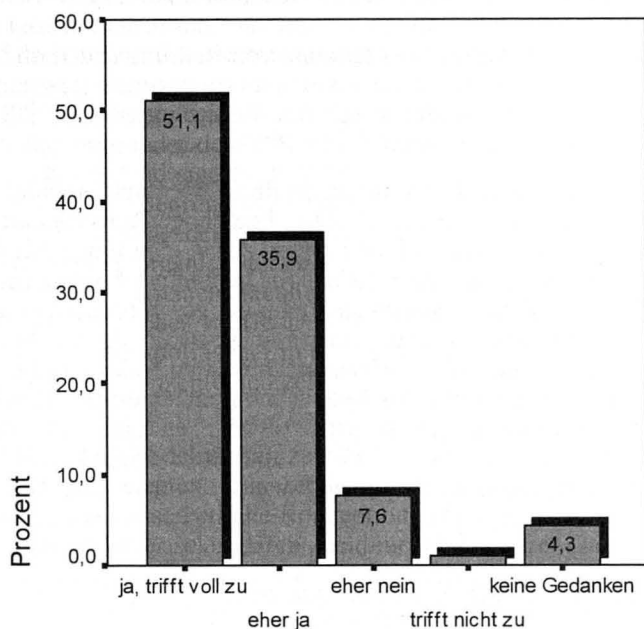
Die Erhebung ging von den Annahmen aus, dass

- (1) ein erhöhtes Interesse bei Studierenden der Erwachsenenbildung für eine Tätigkeit im Bereich der Personalentwicklung besteht,
- (2) die Studierenden der Erwachsenenbildung sich verstärkt eine Tätigkeit in einem Wirtschaftsunternehmen vorstellen können,
- (3) die Studierenden der Erwachsenenbildung zum großen Teil über praktische Erfahrungen im Rahmen der Personalentwicklung verfügen,
- (4) das Studium der Erwachsenenbildung die Studierenden nicht zufrieden stellend auf das Tätigkeitsfeld Personalentwicklung vorbereitet und
- (5) die Personalentwicklung als geeignetes Aufgabenfeld für Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen aufgefasst wird.

### *Interesse an der Personalentwicklung als Tätigkeitsfeld*

Die überwiegende Mehrzahl von 87 Prozent (kumulierte Prozente) der Befragten bekundet ihr Interesse für die Personalentwicklung als Tätigkeitsfeld. Die Frage „Interessiert Sie der Bereich der Personalentwicklung als Tätigkeitsfeld“ wird von 51,1 Prozent mit „ja, trifft voll zu“ beantwortet. Weitere 35,9 Prozent geben bei dieser Frage „eher ja“ an. Mit „eher nein“ antworten lediglich 7,6 Prozent der befragten Studentinnen und Studenten. Nur eine Person antwortet mit „trifft nicht zu“ (1,1 Prozent). 4,3 Prozent der Befragten hatten sich zum Zeitpunkt der Befragung zu diesem Aspekt (noch) keine Gedanken gemacht (vgl. Abb. 1). Dieses Ergebnis wird zudem durch die Aussagen der offenen Fragen gesteigert, in denen auffällig oft nach einem Ausbau des universitären Veranstaltungsangebots hinsichtlich des Gegenstandsfeldes Personalentwicklung gefragt wird.

Abbildung 1: Studentisches Interesse an PE



### *Allgemeines Interesse an Wirtschaftsunternehmen*

Das Wirtschaftsunternehmen wird von etwas mehr als zwei Dritteln (68,4 Prozent) der Befragten als eine Einrichtung angegeben, in der sich eine Tätigkeit vorgestellt werden kann. Dabei liegt es an zweiter Stelle hinter der privaten Fort- und Weiterbildungseinrichtung, die von der signifikanten Mehrheit von 90,2 Prozent genannt wird, und befindet sich etwa auf gleicher Höhe mit der öffentlichen Bildungseinrichtung als genuin erwachsenenpädagogischen Bereich (67,4 Prozent).

### *Praktische Erfahrungen im Bereich Personalentwicklung*

Die dritte Hypothese „Studierende der Erwachsenenbildung verfügen zum großen Teil über praktische Erfahrungen im Rahmen der Personalentwicklung“ hat sich nicht bestätigt. Lediglich 37 Prozent haben Praktika in der Personalentwicklung gemacht. Es lässt sich vermuten, dass dieser relativ niedrige Wert, der im Gegensatz zu dem bekundeten Interesse steht, damit zusammenhängt, dass Praktika in diesem Segment vorrangig für Studierende der Psychologie oder Wirtschaftswissenschaften ausgeschrieben werden. Die Aussagen der offenen Fragen zeigen zudem, dass sich die Studierenden, die die Notwendigkeit praktischer Erfahrungen als Vorbereitung auf die spätere Berufstätigkeit hervorheben, seitens der Universität mehr Unterstützung hinsichtlich Praktika im Bereich Personalentwicklung wünschen. Die Bereiche in denen Praktika in der Personalentwicklung gemacht wurden sind die betriebliche Weiterbildung an erster Stelle (58,8 Prozent) gefolgt von dem Bereich der Ausbildung sowie der Führungskräfteentwicklung (jeweils 47,1 Prozent). Weitere Aufgabengebiete, die in Einzelnennungen genannt und von den Befragten zur Personalentwick-

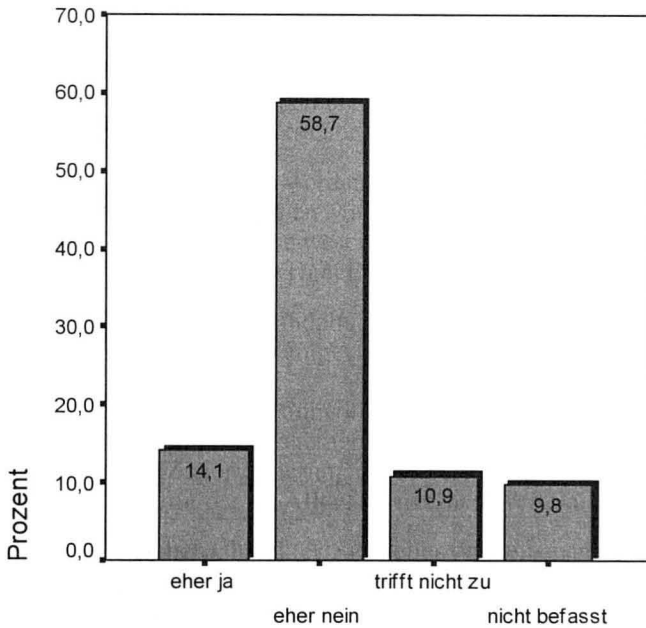


lung gezählt werden, sind Personalauswahl, Mitarbeiterförderung/Coaching, Mitarbeiterführung, Potentialanalyse sowie Recruiting.

### *Vorbereitung auf das Arbeitsfeld Personalentwicklung durch das Studium*

Insgesamt geben 69,6 Prozent (kumulierte Prozente) der Studierenden an, sich kaum oder überhaupt nicht durch das Studium auf das Tätigkeitsfeld der Personalentwicklung vorbereitet zu fühlen. Die dazu gestellte Frage „Fühlen Sie sich durch Ihr Studium auf die Anforderungen der PE ausreichend vorbereitet?“ beantworten 14,1 Prozent mit „eher ja“. Keine der befragten Personen antwortet mit „ja, trifft voll zu“. Die überwiegende Mehrheit von 58,7 Prozent teilt mit, dass sie sich durch das Studium eher nicht auf das Arbeitsfeld der Personalentwicklung vorbereitet fühlen und 10,9 Prozent der Befragten geben bei dieser Frage „trifft nicht zu“ an. 9,8 Prozent sagen aus, sich mit dieser Frage noch nicht befasst zu haben. Lediglich eine Person (1,1 Prozent) nahm die bei dieser Frage gegebene Möglichkeit in Anspruch mit „Personalentwicklung interessiert mich nicht“ zu antworten. 5,4 Prozent machten bei dieser Frage keine Angabe (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Vorbereitung durch das Studium



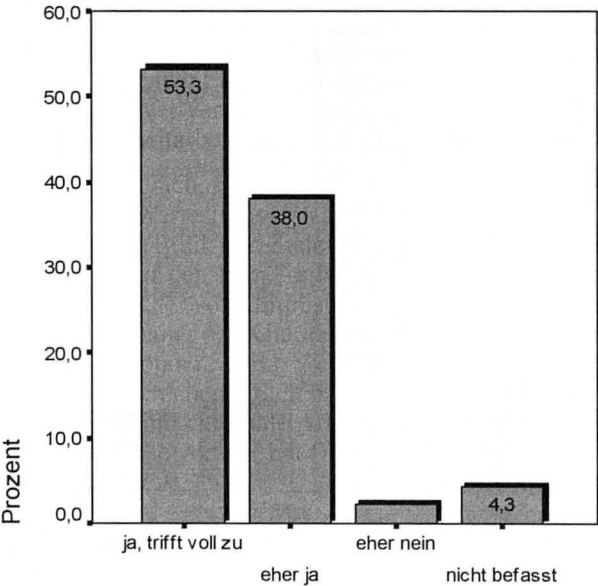
Noch deutlicher wird das Ergebnis unter Hinzunahme der Antworten der offenen Fragen. Darin kommt am stärksten zum Ausdruck, dass sich die Studierenden einen Ausbau des universitären Angebots in quantitativer und qualitativer Hinsicht wünschen. Neben der als fehlend wahrgenommenen Unterstützung seitens der Universität, hinsichtlich relevanter Praktika im Bereich der Personalentwicklung wird u. a. bemängelt, dass wirtschaftliche Aspekte im Studium nicht berücksichtigt werden würden. Des Weiteren wird das Fehlen theoretischer Grundlagen, die fehlende Vermittlung von Personalentwicklungs-Konzepten sowie Hardskills angesprochen. Eine Person sieht das Lehrangebot eher

im Bereich der Schule oder der sozialen Berufsfelder angesiedelt. In einer weiteren Einzelnennung wird mangelndes Interesse seitens des Lehrpersonals hinsichtlich des Themenfeldes in Diplomarbeiten und Forschung erwähnt. Neben diesen implizit formulierten Forderungen findet sich eine explizite Forderung hinsichtlich einer Ausweitung des Angebots zum Thema Coaching.

*Personalentwicklung als Aufgabenfeld für Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen*

Über neunzig Prozent (kumulierte Prozente) der befragten Studierenden halten die Personalentwicklung für ein geeignetes Aufgabenfeld für Diplom-Pädagogen/-innen. Die Mehrheit von 53,3 Prozent beantwortet diese Frage mit „ja, trifft voll zu“ und 38 Prozent geben „eher ja“ an. Für lediglich 2,2 Prozent stellt die Personalentwicklung eher kein geeignetes Aufgabefeld für Diplom-Pädagogen dar. 4,3 Prozent geben an, sich dazu noch keine Gedanken gemacht zu haben. Begründet wird die Eignung für die Personalentwicklung u. a. mit den Kompetenzen und Qualifikationen sowie der fachlichen Flexibilität und Vernetzungsfähigkeit, die Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen aufgrund der Struktur des Diplom-Studiengangs mitbringen (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: PE als Aufgabenfeld für Diplom-Pädagogen



**5. Fazit**

Aus den Ergebnissen dieser Erhebung geht insgesamt eine eindeutig positive Grundeinstellung der Studierenden gegenüber der Personalentwicklung als Tätigkeitsfeld hervor. Das große Interesse an der Personalentwicklung und die tendenziell positive Haltung gegenüber einer Tätigkeit in einem Wirtschaftsunternehmen stehen jedoch in einem auffälligen Gegensatz zu dem Verbleib der Pädagoginnen und Pädagogen in diesem Bereich. Dies kann auf das Ergebnis einer als mangelhaft wahrgenommenen Vorbereitung durch das Studium

zurückzuführen sein, welche das eigentlich positive Selbstbild, einer Eignung für die Personalentwicklung, nicht unterstützt. Die mangelnde hochschulische Auseinandersetzung, respektive die bis vor kurzem unzureichende Beschäftigung der Erwachsenenbildung mit der Personalentwicklung, kann ebenso als Grund für eine tendenziell ablehnende Haltung seitens der Arbeitgeber verstanden werden.

Dass die Personalentwicklung ein pädagogisches Aufgabengebiet in wissenschaftlicher und berufspraktischer Hinsicht ist wurde mehrfach dargelegt. Daher gilt es nun die Studierenden in ihren Interessen und Ambitionen durch die universitäre Ausbildung zu unterstützen und zu fördern. Dabei sollte vor allem die Einbindung der universitären Ausbildung in den neu entfachten Diskurs vorangetrieben werden. Dies würde vor allem auch die Wissensvermittlung über den Gegenstandsbereich der Personalentwicklung beinhalten, was den Forderungen der Studierenden nach einem Ausbau des Lehrangebots in dieser Richtung entsprechen würde. Auch der geforderte Bezug zur Praxis müsste weiter ausgebaut werden. Neben Praktika wären dazu universitäre Qualifizierungsarbeiten in Zusammenarbeit mit Unternehmen eine weitere Möglichkeit. Weitere Forschungsarbeiten sowie Publikationen zum Themenfeld Personalentwicklung von Seiten der pädagogischen Disziplin trügen zudem dazu bei, dass in der Wirtschaft pädagogische Denkformen auch als solche erkannt werden und somit gezielt das Know-How von Pädagoginnen und Pädagogen in wissenschaftlicher sowie berufspraktischer Hinsicht nachgefragt werden würde. Erste Ansätze hierzu bilden u. a. die Veröffentlichungen von Frey (2005; 2007) und Sausele (2005a; 2005b), die These von der Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien (Harteis 2002) sowie die sich etablierende pädagogische Organisationsforschung (vgl. Geißler 1995, 2000; Göhlich 2005; König 2005).

## Literatur

- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart.
- Bröckermann, Reiner/ Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.) (2006): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart.
- Frey, Tatjana, R. (2005): Diplom-Pädagogen/-innen in der Personalentwicklung. In: Der pädagogische Blick – Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen, 13. Jg., H. 4, S. 208-214.
- Frey, Tatjana, R. (2007): Personalentwicklung in Unternehmen. Ein Arbeitsfeld für Erwachsenenpädagogen. Bielefeld.
- Geißler, Harald (1995) (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied; Kriftel; Berlin.
- Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München.
- Göhlich, Michael (2005): Pädagogische Organisationsforschung – Eine Einführung. In: Göhlich, Michael/ Hopf, Caroline/ Sausele, Ines (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 9-24.
- Harney, Klaus/ Nittel, Dieter (1996): „Also das ... das hat mir der Hegel aber nicht gesagt, daß ich das machen soll ...“. Pädagogische Berufsbiographien und moderne Personalwirtschaft. In: Krüger, Heinz-Hermann/ Marotzki, Winfried (Hrsg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. 2. durchgesehene Auflage. Opladen, S. 323-357.

- Harney, Klaus (1998): Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart
- Harteis, Christian (2002): Kompetenzfördernde Arbeitsbedingungen. Zur Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden.
- Harteis, Christian/Bauer, Johannes/Coester, Helene (2004): Betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung zwischen ökonomischen und pädagogischen Überlegungen. In: Gruber, Hans/Harteis, Christian/Heid, Helmut/Meier, Bettina (Hrsg.): Kapital und Kompetenz. Veränderungen der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen aus erziehungswissenschaftlicher Sicht. Wiesbaden, S. 25-45.
- Hölterhoff, Herbert/Becker, Manfred (1986): Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. München und Wien.
- Huisinga, Richard/Lisop, Ingrid (1999): Wirtschaftspädagogik. Ein interdisziplinär orientiertes Lehrbuch. München.
- Kade, Jochen/Nittel, Dieter/Seitter, Wolfgang (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Stuttgart; Berlin; Köln.
- Kade, Jochen/Seitter, Wolfgang (2002): Wissensvermittlung, Lehr-/Lernsituationen und pädagogische Kommunikation. Pluralisierung und Entgrenzung des Lernens Erwachsener. In: Grundlagen der Weiterbildung Zeitschrift. 13. Jg., H. 6, S. 283-285.
- Kleifgen, Beate/Züchner, Ivo (2003): Das Ende der Bescheidenheit? Zur aktuellen Arbeitsmarktsituation der Diplom-PädagogInnen. In: Krüger, Heinz-Hermann/Rauschenbach, Thomas u. a.: Diplom-Pädagogen in Deutschland. Survey 2001. Weinheim und München, S. 71-89.
- König, Eckard (2005): Pädagogische Kompetenzen im Praxisfeld Unternehmen. Konsequenzen für die Ausbildung von Erziehungswissenschaftlern. In: Der pädagogische Blick – Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen. 13. Jg., H. 4, S. 196-207.
- Krüger, Heinz-Hermann/Rauschenbach, Thomas u. a. (2003): Diplom-Pädagogen in Deutschland. Survey 2001. Weinheim und München.
- Lüders, Christian/Kade, Jochen/Hornstein, Walter (2006): Entgrenzung des Pädagogischen. In: Krüger, Heinz-Hermann/Helsper, Werner (Hrsg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. 7., durchgesehene und aktualisierte Auflage. Opladen, S. 223-232.
- Mentzel, Wolfgang (2005): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- Mudra, Peter (2004): Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München.
- Nittel, Dieter (1996): Die Pädagogisierung der Privatwirtschaft und die Ökonomisierung der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 42. Jg., Nr. 5., S. 731-750.
- Nittel, Dieter/Marotzki, Winfried (1997): Einleitung. In: Nittel, Dieter/Marotzki, Winfried (Hrsg.): Berufslaufbahn und biographische Lernstrategien. Eine Fallstudie über Pädagogen in der Privatwirtschaft. Baltmannsweiler, S. 5-11.
- Sausele, Ines (2005a): Zum Stellenwert der Pädagogik in der Personalentwicklung. Ergebnisse pädagogischer Organisationsforschung. In: Der pädagogische Blick – Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen, 13. Jg., H. 4, S. 222-227.
- Sausele, Ines (2005b): Personalentwicklung als pädagogisches Handeln – Erste Hinweise aus einer empirischen Studie. In: Göhlich, Michael/Hopf, Caroline/Sausele, Ines (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 93-106.

*Sonja Galison, Dipl. Päd., DZ BANK AG, HR-Entwicklung, Entwicklungsprogramme, Platz der Republik, 60265 Frankfurt, s.galison@gmx.de*